

Human Capital Management & HR Scorecard / //

ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล



สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ธันวาคม 2547

**Human Capital Management & HR Scorecard:
ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล**

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ธันวาคม 2547

Human Capital Management & HR Scorecard:
ทฤษฎีกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

คณะผู้จัดทำ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

เจ้าของ สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก แขวงจตุจักร
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0 2282 0875
โทรสาร 0 2282 1828
www.ocsc.go.th E-mail: Brd@ocsc.go.th

พิมพ์ครั้งที่ 1 ธันวาคม 2547

จำนวน 1,000 เล่ม

ISBN : 974 - 9646 - 52 - 5

จำนวนหน้า 90 หน้า

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามคัดลอก ถ่ายเอกสาร หรือนำไปเก็บในระบบที่สามารถถ่ายเทข้อมูลได้ไม่ว่าบางส่วนหรือทั้งหมด
ของหนังสือเล่มนี้ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากสำนักงาน ก.พ.

พิมพ์ที่ บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด
โทรศัพท์ 0 2881 9890

คำนำ

ในฐานะผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานทุกระดับท่านให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจังแค่ไหน ท่านมอง“คน”ของท่านเป็น “ทุนสำหรับการบริหาร” (Human Capital) หรือมองว่า “เป็นภาระค่าใช้จ่าย” (Human Costs)

ในฐานะนักบริหารทรัพยากรบุคคล ท่านเป็นผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและนำด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี หรือท่านเป็นผู้ที่คอยสร้างปัญหาด้วยการยึดกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ เป็นสรณะในการบริหารคน จนกระดิกตัวไม่ได้ โดยลืมไปว่าท่านยังต้องเป็นส่วนทางยุทธศาสตร์ที่จะช่วยให้องค์กรใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่ตั้งไว้ อีกทางหนึ่งด้วย

ในฐานะสมาชิกและผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งในองค์กร ท่านพึงพอใจกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรของท่านเพียงใด กระบวนการและขั้นตอน ตลอดจนการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกเรื่อง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส และเป็นธรรม ดีแล้วใช่หรือไม่

หนังสือเรื่อง Human Capital Management & HR Scorecard: ทุมนุญษ์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเล่มนี้ ได้รวบรวมแนวความคิดล่าสุดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และแบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามต่างๆข้างต้นที่มีอยู่ในใจของทุกคน โดยเสนอมุมมองที่สำคัญ 2 ประการ คือ การให้ความสำคัญกับ“ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุน” และการเสนอแนวทางในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลโดยรวมขององค์กร เพื่อให้องค์กรใช้ประโยชน์จาก“ทุน”ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หนังสือเล่มนี้เป็นผลพวงของความพยายามในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้กับผู้ที่สนใจทั่วไปทั้งที่อยู่ในภาครัฐและภาคเอกชน ได้ใช้เป็นแหล่งอ้างอิง เนื่องจากงานเขียนและตำราทางด้านนี้ยังไม่แพร่หลายมากนัก จึงอาจเป็นประโยชน์ในฐานะที่เป็นการปูพื้นแนวความคิดและให้ข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาเรื่องการบริหารทุนมนุษย์ในเชิงลึกต่อไป อย่างไรก็ตาม ความเห็นที่ปรากฏอยู่ในบางส่วนของหนังสือเล่มนี้ เป็นความเห็นเชิงวิชาการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อจุดประเด็นความคิดให้มีความหลากหลาย มิจำเป็นต้องสะท้อนจุดยืนหรือความเชื่อของสำนักงาน ก.พ.เสมอไป

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรที่เป็นผู้นำในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ในราชการพลเรือน ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการติดตาม วัดและประเมิน ตลอดจนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ จึงหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยจุดประกายและสร้างมุมมองใหม่ให้กับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงต่อไป

สุรพงษ์ มาลี, PhD

บรรณาธิการ

ธันวาคม 2547

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 การบริหาร(ทุน)ทรัพยากรบุคคลในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้	1
ทุนมนุษย์กับบทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1
การสร้างสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร	2
การขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคล	4
การบริหาร "บทบาทใหม่" ด้านทรัพยากรบุคคล	8
บทสรุป: หรือจะเป็นไดโนเสาร์อีกตัว	17
บทที่ 2 การบริหาร(ทุน)ทรัพยากรบุคคล กับการบริหารองค์ความรู้	19
บทบาทของ "ทุน" ในระบบสังคมเศรษฐกิจทุนนิยม	19
ทุนกับความสำเร็จและการอยู่รอดของสังคม	20
การแปลงสินทรัพย์เป็นทุน	24
การแปลง(สิน)ทรัพยากรบุคคลให้เป็นทุนสำหรับการบริหาร: การบริหารความรู้	27
บทสรุป	29
บทที่ 3 การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	31
HR Scorecard กับการบริหาร (ทุน) ทรัพยากรบุคคล	31
แบบแผนการปฏิบัติที่ดีในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาคเอกชน	32
แบบแผนการปฏิบัติที่ดีในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ	34
ตัวแบบมาตรฐานความสำเร็จด้านทุนมนุษย์ของสำนักงานประมาตสหรัฐ	35
ตัวแบบ Human Capital Scorecard ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลของสหรัฐ	36
ตัวแบบการประเมินทุนมนุษย์ด้วยตนเองสำหรับนักบริหารของสำนักงาน ตรวจสอบสหรัฐ	39
ตัวแบบมาตรฐานความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหรัฐ	41
ตัวแบบกรอบการประเมินทุนมนุษย์และความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	44
ตัวแบบกรอบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของอังกฤษ	49
ตัวแบบกรอบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของออสเตรเลีย	50
บทสรุป	51

บทที่ 4 แนวทางการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ	53
HR Scorecard กับการปรับบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	53
แนวคิดในการพัฒนา HR Scorecard สำหรับหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย	57
แนวทางการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด	57
ตัวอย่างมิติที่ใช้ในการประเมินและตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการและจังหวัด	70
บทสรุป	81
บทที่ 5 การวัดและประเมินผลตอบแทนการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล	83
การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการวัดผลตอบแทน ด้านทุนมนุษย์	83
การวัดผลตอบแทนด้านทรัพยากรบุคคล:แนวคิดเบื้องต้น	84
บทสรุป	89
หนังสืออ้างอิง	90

หนังสืออ้างอิง

Becker, B. E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2001), The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Fitz-enz, Jac (2000) The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance

Lengnick-Hall, M.L. and Lengnick-Hall, C.A. (2003) Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

สุรพงษ์ มาลี (2546) “หรือจะเป็นไดโนเสาร์อีกตัว:การบริหาร (ทุน) ทรัพยากรบุคคลในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้” วารสารข้าราชการ ปีที่ 48 ฉบับที่ 4 เดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2547

สุรพงษ์ มาลี (2546) “การแปลงสินทรัพย์(มนุษย์)เป็นทุน(มนุษย์) กับการบริหารองค์ความรู้: ข้อควรพิจารณาสำหรับนักบริหารทรัพยากรบุคคล” วารสารข้าราชการ ปีที่ 48 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2546

